

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL DAN KeadILAN ORGANISASIONAL
STUDI PADA TOKO AMIGO WONOSARI**

Skripsi

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana
Manajemen (S1)
Pada Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



Diajukan oleh:
Theresia Oktalia Mustikawati
NPM: 16 03 22476

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
YOGYAKARTA
2020**

Skripsi

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL DAN Keadilan ORGANISASIONAL
STUDI PADA TOKO AMIGO WONOSARI**



Disusun oleh:
Theresia Oktalia Mustikawati
NPM: 16 03 22476

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing

Th Agung M Harsiwi, SE.,M.Si.

Tanggal: 10 Agustus 2020



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

SURAT KETERANGAN

No. 758/J/I

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Jumat, 4 September 2020 dengan susunan penguji sebagai berikut:

- | | |
|--|---------------|
| 1. Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si. | Ketua Penguji |
| 2. Drs. D. Koeshartono, MM. | Anggota |
| 3. Daniel Yudistya Wardhana, SE., MEI. | Anggota |

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Theresia Oktalia Mustikawati
NPM : 160322476

Dinyatakan

Lulus Dengan Revisi

Pada saat ini skripsi Theresia Oktalia Mustikawati telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia penguji. Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEADILAN ORGANISASIONAL DI TOKO AMIGO WONOSARI

benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang diperoleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 8 Agustus 2020

Yang menyatakan



Theresia Oktalia Mustikawati

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional dan Keadilan Organisasional Studi pada Toko Amigo Wonosari” dengan baik dan lancar.

Penulisan skripsi ditujukan sebagai syarat kelengkapan memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Dalam penulisan skripsi ini banyak pihak yang memberikan dukungan, bimbingan, dan motivasi bagi penulis. Dengan segenap kerendahan hati, perkenankan penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Tuhan YME yang senantiasa memberikan berkat suka cita, kesehatan jasmani dan rohani setiap hari, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan lancar.
2. Ibu, Bapak, Adik, dan keluarga besar yang telah memberikan doa restu, semangat, dan segala bentuk dukungan sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan lancar sekaligus menuntaskan pendidikan tepat waktu.
3. Ibu Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar telah memberikan ilmu, waktu, tenaga, motivasi, nasihat, dan arahan sehingga skripsi terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
5. Ibu Debora Wintriasi H., S.E., M.M., Msc. selaku Kaprodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
6. Bapak Tohir selaku HRD Toko Amigo Wonosari dan segenap karyawan Toko Amigo Wonosari yang telah meluangkan waktu mengisi kuesioner sehingga skripsi terselesaikan dengan lancar.
7. Sahabat dan teman-teman kuliah yang selalu mendengarkan keluh kesah selama penulisan skripsi, memberikan dukungan dan semangat.
8. Dosen-dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah memberikan ilmu selama di bangku kuliah.

Penulis menyadari skripsi ini banyak kekurangan. Demi perbaikan yang akan datang, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun.

Demikian penulis dapat sampaikan, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang bersangkutan.

Yogyakarta, 8 Agustus 2020
Penulis

Theresia Oktalia Mustikawati

Motto dan Persembahan

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Don’t rush. Your time will come true; you will meet your goals in the right place
at the right time”*

Unknown

“It is okay to fail, but giving up is not an option”

Muniba Mazari

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

Tuhan YME

Ibu dan Bapak tercinta

Adik tersayang

Keluarga besar dan sahabat terkasih

Daftar Isi

Halaman Judul.....	Error! Bookmark not defined.
Halaman Persetujuan.....	Error! Bookmark not defined.
Halaman Pengesahan	Error! Bookmark not defined.
Halaman Pernyataan.....	Error! Bookmark not defined.
Kata Pengantar	Error! Bookmark not defined.
Motto dan Persembahan	Error! Bookmark not defined.
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran	xiii
Abstrak	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Batasan Masalah.....	5
1.4. Tujuan Penelitian.....	7
1.5. Manfaat Penelitian.....	8
1.6. Sistematika Laporan	8
BAB II.....	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Kepemimpinan (<i>Leadership</i>).....	10
2.2. Komitmen Organisasional (<i>Organizational Commitment</i>)	14
2.3. Keadilan Organisasional (<i>Organizational Commitment</i>)	16
2.4. Penelitian Terdahulu.....	18
2.5. Kerangka Penelitian	22
2.6. Hipotesis	24
BAB III	28
METODOLOGI PENELITIAN.....	28

3.1. Lokasi penelitian	28
3.2. Populasi	28
3.3. Sampel	29
3.4. Metode Pengambilan Sampel	29
3.5. Data dan Sumber Data	30
3.6. Instrumen Penelitian	31
3.7. Metode Pengujian Instrumen	32
3.7.1 Uji Validitas	32
3.7.2 Uji Reliabilitas	32
3.8. Metode Analisis Data	33
3.8.1 Statistik Deskriptif	33
3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda	34
a. Uji F	35
b. Uji t	35
BAB IV	37
HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Karakteristik Responden	37
4.2 Hasil Pengujian Instrumen	38
4.2.1 Uji Validitas	38
4.2.2 Uji Reliabilitas	41
4.3 Statistik Deskriptif	41
4.4 Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Suportif terhadap Komitmen Keberlanjutan	45
4.5 Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Suportif terhadap Komitmen Normatif	47
4.6 Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Suportif terhadap Komitmen Afektif	49
4.7 Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Suportif terhadap Keadilan Distributif	50
4.8 Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Suportif terhadap Keadilan Prosedural	52

4.9 Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Suportif terhadap Keadilan Interaksional	54
4.10 Pembahasan	56
BAB V	62
PENUTUP	62
5.1. Kesimpulan	62
5.2. Implikasi Manajerial	63
5.3. Keterbatasan Penelitian	66
5.4. Saran	67
DAFTAR PUSTAKA	69
Lampiran	72

Daftar Tabel

Tabel 2.1. Matriks Penelitian Terdahul.....	20
Tabel 3.1 Interval Kategori Jawaban Responden.....	34
Tabel 4.1 Karakteristik Responden.....	37
Tabel 4.2. Hasil Uji Validitas Variabel	39
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas Variabel	41
Tabel 4.4. Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan	42
Tabel 4.5. Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional	43
Tabel 4.6. Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Keadilan Organisasional	44
Tabel 4.7. Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Suportif terhadap Komitmen Keberlanjutan	45
Tabel 4.8. Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Suportif terhadap Komitmen Normatif	47
Tabel 4.9. Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Suportif terhadap Komitmen Afektif	49
Tabel 4.10. Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Suportif terhadap Keadilan Distributif	51
Tabel 4.11. Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Suportif terhadap Keadilan Prosedural	52
Tabel 4.12. Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Suportif terhadap Keadilan Interaksional	54

Daftar Gambar

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian	23
--	-----------

Daftar Lampiran

Lampiran I Kuesioner	71
Lampiran II Analisis Deskriptif	77
Lampiran III Validitas dan Reliabilitas	82
Lampiran IV Uji Hipotesis (Uji F, Uji t, Regresi)	86

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEADILAN ORGANISASIONAL STUDI PADA TOKO AMIGO WONOSARI

Disusun Oleh:
Theresia Oktalia Mustikawati
NPM: 160322476

Pembimbing:
Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si

Abstrak

Kepemimpinan, keadilan organisasional, dan komitmen organisasional saling berkaitan satu sama lain, tanpa adanya komitmen maka loyalitas karyawan semakin kecil sehingga akan menyebabkan sumber daya manusia di dalamnya menjadi tidak efektif dan efisien. Loyalitas akan diperoleh melalui keadilan organisasional. Keadilan organisasional ini dilihat dari berbagai aspek termasuk keinginan diperlakukan dengan hormat oleh atasan, dan adil dalam mendapatkan hasil kerja. Semua itu digerakkan oleh pemimpin, tetapi akan sulit dicapai apabila pemimpin tidak pandai dalam menyesuaikan situasi dan kebutuhan.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen keberlanjutan, komitmen normatif, komitmen afektif, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional pada karyawan Toko Amigo Wonosari. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Toko Amigo Wonosari. Sampel pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan regresi linier berganda. Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan sebelum uji regresi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen keberlanjutan. Terdapat pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen normatif. Terdapat pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen keberlanjutan. Terdapat pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen afektif. Terdapat pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan distributif. Terdapat pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan prosedural. Terdapat pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan interaksional.

Kata kunci: *kepemimpinan path-goal*, *komitmen organisasional*, *keadilan organisasional*.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi akan selalu menjadi elemen kehidupan yang tidak dapat dihilangkan karena secara langsung maupun tidak langsung setiap individu menjadi bagian dari organisasi, baik untuk memenuhi kebutuhan psikologi atau kebutuhan sosial. Dalam sebuah organisasi sumber daya manusia adalah aset penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Tanpa sumber daya manusia organisasi akan sulit mencapai tujuannya.

Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan pemimpin sebagai pengarah. Kepemimpinan merupakan komponen terpenting dalam hubungan antara organisasi dan perilaku organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang kompleks, hal ini sangat penting ketika organisasi menghadapi masalah situasional yang tidak terduga. Kepemimpinan merupakan upaya individu untuk dapat memotivasi, mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi, petunjuk atau perintah, sehingga menyebabkan orang lain bertindak, kemampuan untuk menciptakan kepercayaan diri dan dukungan kepada bawahan, serta koordinasi untuk mencapai tujuan organisasi (Arraini, 2012). Kemampuan pemimpin yang harus dimiliki adalah kemampuan teknis untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan efisien ketika sedang menggali faktor-faktor untuk memotivasi karyawan untuk mencapai organisasi yang lebih efektif dan efisien.

Akanbi *et al.* (2013) mengatakan faktor yang juga terkait dengan kesuksesan organisasi adalah keadilan organisasional. Persepsi mengenai keadilan perlu dibangun untuk menjaga karyawan tetap puas, loyal, berkomitmen, dan kinerja meningkat. Pada dasarnya manusia ingin dihargai, dihormati, dan merasa diterima oleh sebab itu orang-orang cenderung mencari organisasi yang menawarkan keadilan. Karyawan akan lebih menerima keputusan dan berperilaku positif ketika diperlakukan secara adil dari berbagai aspek.

Kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh komitmen karyawannya terhadap organisasi itu. Komitmen organisasional sebagai penerimaan tujuan organisasi oleh karyawan untuk bekerja sama dengan sukarela, sehingga apabila karyawan mencapai komitmen organisasional, maka tingkat produktivitas akan tinggi saat menghadapi tingkat stres dan *turnover* rendah.

Ketiga variabel di atas menarik dibahas karena menjadi faktor-faktor penting bagi kesuksesan sebuah organisasi. Kepemimpinan, keadilan organisasional, dan komitmen organisasional saling berkaitan satu sama lain, tanpa adanya komitmen maka loyalitas karyawan semakin kecil sehingga akan menyebabkan sumber daya manusia di dalamnya menjadi tidak efektif dan efisien. Loyalitas akan diperoleh melalui keadilan organisasional. Keadilan organisasional ini dilihat dari berbagai aspek termasuk keinginan diperlakukan dengan hormat oleh atasan, dan adil dalam mendapatkan hasil kerja. Semua itu digerakkan oleh pemimpin, tetapi akan sulit dicapai apabila pemimpin tidak pandai dalam menyesuaikan situasi dan kebutuhan. Kepemimpinan memiliki fenomena yang kompleks namun paling sedikit dipahami. Pemimpin yang baik harus dapat memahami segala sesuatu yang menjadi kekuatan

dan kelemahan organisasinya termasuk memahami kebutuhan dan keinginan karyawan agar tetap termotivasi sehingga persepsi keadilan dan komitmen tumbuh secara positif pada karyawan, tujuan organisasi dapat dicapai bersama dengan mudah.

Karyawan merupakan aset penting dalam sebuah perusahaan. Karyawan memiliki peranan yang besar dalam perkembangan bisnis perusahaan. Potensi dan kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Dalam industri ritel seperti Toko Amigo Wonosari, karyawan sangat mempengaruhi citra perusahaan. Karyawan berhadapan langsung dengan pelanggan, secara tidak langsung pelanggan menilai perusahaan dari kualitas pelayanan karyawan. Apabila pelanggan mendapatkan pelayanan yang baik, pelanggan tidak segan untuk kembali.

Apa yang telah dilakukan karyawan untuk perusahaan merupakan salah satu bentuk komitmen yang dipengaruhi oleh pimpinan perusahaan. Perusahaan ritel Toko Amigo Wonosari sebagai obyek yang tepat dalam penelitian ini karena selalu melakukan pemberdayaan dan pengelolaan sumber daya manusia dari segala aspek termasuk tanggung jawab ketenagakerjaan dan hak asasi manusia yang telah ditetapkan dan dijalankan sebagaimana mestinya sebagai perwujudan keadilan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, ditemukan rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen keberlanjutan karyawan Toko Amigo Wonosari?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen normatif karyawan Toko Amigo Wonosari?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen afektif karyawan Toko Amigo Wonosari?
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan distributif karyawan Toko Amigo Wonosari?
5. Apakah ada pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan prosedural karyawan Toko Amigo Wonosari?
6. Apakah ada pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan interaksional karyawan Toko Amigo Wonosari?

1.3. Batasan Masalah

1. Kepemimpinan adalah mengenai bagaimana orang mempengaruhi orang lain dalam hal ini bawahan atau pengikut, agar mau mencapai tujuan organisasi (Soebagio, 2018). Kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan *path-goal*. Kepemimpinan *path-goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Kepemimpinan *path-goal* mencakup:
 - a. Kepemimpinan instrumental adalah jenis kepemimpinan yang membentuk lingkungan struktural melalui prosedur organisasi, aturan dan kebijakan. Pemimpin membangun koordinasi program kerja dan memberikan bimbingan kepada karyawan supaya mengetahui dan mematuhi peraturan.
 - b. Kepemimpinan suportif adalah jenis kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan. Kebutuhan karyawan diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan membentuk lingkungan yang ramah dan mendukung secara psikologis sehingga dapat membentuk kepercayaan, mengurangi tingkat stres dan dapat menciptakan kepuasan sosial.
 - c. Kepemimpinan partisipatif adalah jenis kepemimpinan yang selalu melibatkan karyawannya dalam proses pengambilan keputusan dengan berkonsultasi, diskusi, dan mendengarkan mempertimbangkan usulan dan opini karyawan.
2. Komitmen organisasional sebagai perilaku yang dapat dilihat ketika tindakan dan keyakinan yang diberikan karyawan selaras dengan keyakinan organisasi (Heilmann *et al.*, 2016). Komitmen organisasional terdiri dari:

- a. Komitmen keberlanjutan adalah persepsi karyawan tentang kerugian yang didapatkan jika meninggalkan organisasi, dengan kata lain pertimbangan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.
 - b. Komitmen normatif adalah persepsi karyawan untuk tetap bertahan karena memiliki tanggung jawab atau kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.
 - c. Komitmen afektif adalah komitmen yang berkaitan tentang emosional seorang individu. Seorang individu ingin tetap bekerja pada organisasi tersebut karena hasil dari identifikasi diri, individu tersebut memiliki perasaan senang dan menikmati perannya.
3. Keadilan organisasional adalah persepsi individu yang merasa diperlakukan sama di organisasi tempat kerjanya (Gibson *et al.*, 2012). Keadilan organisasional mencakup:
- a. Keadilan distributif adalah konsep keadilan yang mana keadilan itu didasarkan dari hasil yang diterima individu maupun kelompok dari organisasi, dalam konteks ini upah, bonus, promosi, dan hadiah.
 - b. Keadilan prosedural berfokus pada persepsi keadilan proses pengambilan keputusan yang melibatkan karyawan.
 - c. Keadilan interaksional adalah persepsi keadilan yang dirasakan karyawan ketika diberikan penjelasan yang jujur dari setiap keputusan. Persepsi keadilan dimana karyawan merasa diperlakukan hormat dan bermartabat.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen keberlanjutan karyawan Toko Amigo Wonosari.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen normatif karyawan Toko Amigo Wonosari.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen afektif karyawan Toko Amigo Wonosari.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan distributif karyawan Toko Amigo Wonosari.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan prosedural karyawan Toko Amigo Wonosari.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan interaksional karyawan Toko Amigo Wonosari.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk:

1. Manfaat teoritis:

Memberikan sumbangan pemikiran secara teoritis untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan perilaku organisasi, khususnya persepsi kepemimpinan, keadilan organisasional, dan komitmen organisasional.

2. Manfaat praktis:

Sebagai masukan kepada perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik kepada karyawannya supaya komitmen karyawan tetap terjaga sehingga tercipta kepuasan dan kesetiaan.

1.6. Sistematika Laporan

Bab I Pendahuluan

Bab satu menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika laporan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab dua berisikan teori-teori mengenai kepemimpinan, komitmen organisasional, dan keadilan organisasional, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab tiga menjelaskan lokasi penelitian, populasi, sampel, metode pengambilan sampel, data dan sumber data, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab empat berisikan hasil penelitian yang telah diolah menggunakan metode yang sesuai untuk membuktikan hipotesis. Hasil penelitian yang dibahas adalah karakteristik responden, hasil pengujian instrumen, dan analisis statistik deskriptif, regresi linier berganda, uji F dan uji t serta diakhiri dengan pembahasan.

Bab V Penutup

Bab lima berisikan kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti membahas kepemimpinan, komitmen organisasional, dan keadilan organisasional. Peneliti juga akan menyertakan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, dan pada bagian akhir terdapat pemaparan mengenai kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

2.1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu dan juga membentuk perilaku seseorang atau kelompok sehingga merasa termotivasi. Pemimpin memegang peran penting dalam suatu organisasi, karakteristik seorang pemimpin memperpanjang eksistensi organisasi. Dubrin (2005) dalam Arraini (2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya untuk mempengaruhi orang-orang guna mencapai tujuan melalui komunikasi, perintah, dan tindakan yang membuat orang bertindak dalam hal positif, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri, dan motivasi. Pemimpin perlu menjadi fleksibel dan dapat mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat guna meningkatkan efektivitas organisasi dengan terus melakukan proses pembelajaran dalam diri (Farhan, 2018). Interaksi antara pemimpin dan bawahan sangat penting untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan bawahan. Efektivitas kepemimpinan tergantung pada perilaku pemimpin, bagaimana seorang

pemimpin memberikan kontribusi kepada bawahannya, dan bagaimana mengkompensasi kekurangan bawahan.

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat kompleks dan luas cakupannya, oleh sebab itu banyak teori-teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh para ahli. Luthans (2006) dalam Daswati (2012) menyatakan terdapat tiga teori kepemimpinan modern, di antaranya: teori kepemimpinan kharismatik, teori kepemimpinan transaksional, dan teori kepemimpinan transformasional.

Yukl (2010) dalam Rahmani (2015) kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang komprehensif karena ciri-ciri pemimpin, faktor-faktor situasional, pengaruh, dan perilaku bergabung menjadi satu untuk meningkatkan kesediaan pengikut. Kepemimpinan kharismatik menghubungkan pengikutnya dengan visi, misi, dan tujuan untuk meningkatkan arti penting nilai-nilai yang ada. Pengikut merasa apa yang diyakini dan apa yang dilakukan pemimpin adalah benar, maka pengikut senantiasa mematuhi pemimpinnya dan memiliki ikatan emosional pada organisasi karena tujuan kinerja yang tinggi dan percaya akan keberhasilan misi.

Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan baru yang dipercaya sebagai kepemimpinan ideal karena benar-benar mampu mengarahkan organisasi pada satu tujuan yang sebelumnya belum pernah diraih. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya agar dapat melebihi diri sendiri (Gibson *et al.*, 2012). Pemimpin menginginkan pengikutnya untuk bekerja keras mencapai tujuan yang telah ditargetkan hal ini dimaksudkan untuk mengembangkan diri dan sebagai

penghargaan terhadap diri sendiri. Seseorang dengan kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan secara berkesinambungan, mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan baru, dan menciptakan perubahan-perubahan baru. Pemimpin transformasional menyadari perubahan teknologi yang begitu cepat, dan perubahan sosial akan menjadi persoalan di masa yang akan datang dan organisasi harus siap menghadapi hal tersebut.

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional yang membiarkan pengikutnya untuk kreatif dan inovatif, pemimpin dalam kepemimpinan transaksional justru menentukan apa yang lebih diinginkan pengikutnya dan membantu mencapai tingkat kinerja yang menghasilkan imbalan (Gibson *et al.*, 2012). Kepemimpinan transaksional menyangkut timbal balik antara organisasi dan pengikutnya, ketika pengikut patuh terhadap perintah dan kinerja pengikut dapat mencapai target maka akan diberi penghargaan, sebaliknya ketika pengikut tidak mematuhi perintah maka hukuman akan diberikan. Peran dan tugas yang ditetapkan dan diberikan sangat jelas dan terarah sehingga tercipta efisiensi dalam pelaksanaan kerja.

Tidak jauh berbeda dengan pernyataan Luthans, Gibson *et al.* (2012) menambahkan teori kepemimpinan situasional yang mengajak pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang cocok dengan tingkat kesiapan pengikut atau bawahannya. Tingkat kesiapan yang dimaksud adalah tingkat kesiapan kerja dan tingkat kesiapan psikologis. Orang dikatakan mempunyai tingkat kesiapan kerja tinggi apabila mampu melaksanakan pekerjaan tanpa harus diarahkan,

sedangkan orang membutuhkan sedikit pengawasan namun memiliki motivasi sendiri dalam menjalankan pekerjaan maka dikatakan mempunyai kesiapan psikologis tinggi. Berdasarkan penelitian di Ohio State yang dilakukan Hersey dan Blanchard terdapat empat gaya kepemimpinan situasional, antara lain:

- a. *Telling* (menyuruh) pemimpin menyuruh bawahan, apa, dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas.
- b. *Selling* (menjual) pemimpin tetap membantu bawahan meskipun instruksi telah tersusun.
- c. *Participating* (partisipasi) pemimpin dan bawahan berdiskusi mengenai cara terbaik menyelesaikan sebuah pekerjaan yang berkualitas tinggi.
- d. *Delegating* (mendelegasikan) pemimpin memberikan bantuan pribadi kepada bawahan.

Salah satu teori kepemimpinan yang masuk dalam kepemimpinan situasional adalah *path-goal*. Asumsi mengenai bawahan dalam teori *path-goal* adalah bawahan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda yang harus dipenuhi oleh pemimpin. House dan Mitchell (1971) dalam Arraini (2012) mengembangkan model kepemimpinan guna meramalkan efektivitas kepemimpinan. Terdapat tiga gaya kepemimpinan *path-goal*, sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan instrumental (*instrumental leadership*) kepemimpinan ini membentuk lingkungan struktural melalui prosedur organisasi, aturan, dan kebijakan. Biasanya pemimpin atau atasan membangun koordinasi program kerja, memberikan bimbingan, meminta bawahan untuk mentaati peraturan.

- b. Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*) dalam kepemimpinan ini dapat dikatakan pemimpin mendukung secara psikologis, biasanya bawahan mendapat perhatian dari atasannya. Kesejahteraan karyawan dijamin dan iklim di lingkungan kerja terasa bersahabat.
- c. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) dalam proses pengambilan keputusan atau pembuatan kebijakan biasanya pemimpin melibatkan karyawan. Opini dan usulan karyawan akan dijadikan pertimbangan.

Teori-teori kepemimpinan yang telah dibahas di atas menunjukkan kompleksnya kepemimpinan. Baik kepemimpinan transaksional maupun transformasional tujuannya adalah efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan, maka tidak ada teori kepemimpinan yang terbaik untuk segala situasi dan paling cocok untuk semua orang.

2.2.Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)

Salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi adalah keefisienan pengelolaan sumber daya manusia. Efisiensi ini juga tergantung pada komitmen organisasional. Luthans (2011) mengatakan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan kesetiaan karyawan pada organisasinya. Faktor personal yang meliputi usia, karakter seseorang, usia kerja mempengaruhi komitmen organisasional. Adapun faktor lainnya yaitu faktor organisasi yang meliputi desain pekerjaan, nilai, dukungan, tipe kepemimpinan juga turut mempengaruhi komitmen organisasional.

Komitmen organisasional dipisahkan menjadi tiga dimensi menurut Allen dan Meyer (1991) dalam Nurcahyani dan Mas'ud (2016), yaitu:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu komitmen yang berkaitan dengan emosional, ketertarikan emosional ditunjukkan dengan perasaan senang seseorang terhadap organisasi dan menikmati perannya. Komitmen afektif yang lebih kuat mempertahankan nilai-nilai organisasi karena karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi itu. Proses terbentuknya komitmen afektif dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: karakteristik organisasi, karakteristik individu, dan pengalaman kerja. Karakteristik organisasi yang mempengaruhi komitmen afektif adalah adanya keadilan dalam pengambilan kebijakan, dan cara penyampaian kebijakan organisasi kepada karyawan. Karakteristik individu seperti usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, dan etos kerja mempengaruhi komitmen organisasional. Pengalaman kerja juga turut mempengaruhi komitmen organisasional karena menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan.
- b. Komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) yaitu komitmen yang dimiliki karyawan berdasarkan pertimbangan untung/rugi yang harus dikorbankan ketika karyawan hendak meninggalkan organisasinya. Proses terbentuknya komitmen keberlanjutan karena adanya pertimbangan antara investasi dan alternatif. Waktu, tenaga, dan uang adalah investasi yang berharga sedangkan adanya kesempatan atau kemungkinan untuk menjadi bagian dari organisasi lain adalah alternatif. Karyawan harus mempertimbangkan dan memilih mana yang lebih memberikan benefit.

- c. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu komitmen karyawan karena merasa memiliki tanggung jawab atau kewajiban yang harus diberikan pada organisasi. Komitmen normatif terbentuk karena adanya sesuatu yang diberikan kepada organisasi dan karyawan merasa tidak dapat membalasnya kembali. Faktor lain yang mendukung adalah karena adanya kontrak psikologis yaitu kepercayaan masing-masing pihak akan memberikan timbal balik.

2.3.Keadilan Organisasional (*Organizational Commitment*)

Keadilan organisasional adalah sebuah persepsi seorang individu merasa diperlakukan setara di organisasi tempatnya bekerja (Gibson *et al.*, 2012). Keadilan organisasional berfokus dalam ruang lingkup di tempat kerja, seperti adil dalam upah dan insentif, alokasi sumber daya, pemberian kesempatan yang sama, keadilan dalam pengambilan keputusan dan sebagainya. İçerli (2010) dalam Taner *et al.* (2015) menggambarkan keadilan organisasional sebagai dampak dari persepsi karyawan terhadap implementasi organisasi dalam proses pengambilan keputusan, keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan sebagai contoh implementasinya. Keadilan organisasional dibagi menjadi tiga dimensi:

- a. Keadilan distributif (*distributive justice*) dapat dikatakan sebagai ketetapan apakah alokasi sumber daya telah didistribusikan secara adil. Indikator keadilan distributif diukur dari evaluasi pembagian upah, promosi, bonus, jadwal kerja, dan apa yang didapatkan karyawan telah sesuai dengan yang mereka lakukan.

- b. Keadilan prosedural (*procedural justice*) dihubungkan dengan kewajaran proses pengambilan keputusan. Persepsi keadilan prosedural akan terbentuk apabila karyawan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Keadilan prosedural telah terbukti memiliki dampak positif pada sejumlah reaksi afektif di tempat kerja, karena alokasi sumber daya yang dianggap adil persepsi karyawan mengenai keadilan prosedural sangat tinggi. Dampak positif yang dapat dirasakan antara lain: karyawan berkomitmen pada organisasi, karyawan termotivasi secara intrinsik, karyawan mempercayai *supervisor*, dan karyawan menerapkan upaya besar untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Keadilan prosedural dapat dicapai apabila manajer menggunakan keterampilan interpersonal dan observasi yang kuat, serta menyadari persepsi karyawan (Gibson *et al.*, 2012).
- c. Keadilan interaksional (*interactional justice*) pada dasarnya berfokus pada kualitas perilaku pemimpin terhadap karyawannya. Keadilan interaksional memiliki tingkatan lebih tinggi dibandingkan keadilan distributif dan keadilan prosedural karena terkait dengan interpersonal yang mana perlakuan otoritas yang memartabatkan dan menghormati bawahan dianggap lebih penting. Ketidakadilan interaksional dapat terjadi apabila karyawan menganggap atasan memperlakukan bawahan dengan cara menghina, dan mempermalukan di depan orang lain, dan memberi label pada bawahan rasis atau seksis. Karyawan yang mendapatkan perlakuan *bullying* di tempat kerja akan lebih memilih untuk keluar dari pekerjaan,

karena merasa mendapatkan tingkat kesejahteraan dan kepuasan kerja yang rendah (Gibson *et al.*, 2012).

2.4. Penelitian Terdahulu

Sebagai upaya meningkatkan kualitas penelitian, maka dilakukan perbandingan dari beberapa penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Taner *et al.* (2015) pada karyawan di State University yang meliputi karyawan bagian akademik dan karyawan bagian administrasi, dengan judul “*The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University*” menunjukkan temuan variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Skala persepsi perilaku kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner Sökmen dan Boylu (2009) dalam Taner *et al.* (2015) yang memiliki 22 pertanyaan. Skala keadilan organisasional dikembangkan oleh Moorman (1991) pada penelitian ini menggunakan kuesioner dari Topaloğlu (2010) dalam Taner *et al.* (2015) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 20. Skala komitmen organisasi dikembangkan oleh Mayer dan Allen (1990), dalam penelitian ini menggunakan kuesioner Eğilmezkoğlu (2011) dalam Taner *et al.* (2015) memiliki 18 pertanyaan.

Kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan instrumental mempengaruhi komitmen normatif, keadilan distributif, dan keadilan prosedural. Manajer perlu memberikan partisipasi dan dorongan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Keberhasilan keadilan distributif, bergantung pada kemampuan pemimpin menerima saran dari karyawan untuk alokasi sumber daya, klarifikasi tujuan organisasi, dan identifikasi jenis perilaku. Keberhasilan keadilan prosedural bergantung pada proses pengambilan keputusan yang dipertimbangkan bersama.

Efek kepemimpinan instrumental terhadap komitmen berkelanjutan lebih tinggi dari gaya kepemimpinan lainnya. Dalam hal ini partisipasi karyawan masih sangat penting untuk menjaga komitmen pada organisasi. Komitmen afektif dan komitmen normatif dipengaruhi oleh keadilan distributif dan keadilan interaksional. Kesopanan manajer adalah peran penting untuk membentuk kedua komitmen tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Bhayapradesita dan Sudiro (2019) dari Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang dilakukan di Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Kediri dengan karyawan non-direksi sebagai responden, dengan judul “Pengaruh gaya Kepemimpinan *Path-Goal* terhadap Intensitas *Turnover* Dimediasi oleh Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kediri)”. Penelitian ini menganalisis permasalahan internal karena intensitas *turnover* di bank sering disebabkan beban kerja dan target dalam pelaksanaannya cukup tinggi. Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan *path-goal* dan komitmen organisasional untuk menekan *turnover*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap intensitas *turnover*, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Engelbrecht dan Samuel (2018) dari Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Afrika Selatan menggunakan responden dari berbagai organisasi sektor publik dan swasta di tiga provinsi di Afrika Selatan mayoritas responden menduduki posisi manajemen tingkat menengah. Penelitian ini berjudul *“The Effect of Transformational Leadership on Intention to Quit through Perceived Organisational Support, Organisational Justice and Trust”*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan terpilih dan niat untuk berhenti. Hasil penelitian ini menunjukkan urutan jalur dalam memprediksi intensitas *turnover* karyawan melalui kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi yang dirasakan, dan kepemimpinan transformasional melalui keadilan organisasi. Berikut ringkasan dari uraian di atas, disajikan dengan tabel matriks perbandingan penelitian.

Tabel 2.1.
Matriks Penelitian Terdahulu

Judul	Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State of University</i>	Taner <i>et al.</i> (2015) (<i>International Review of Management and Marketing</i> , 2015, 5(3), 180-194)	Data diperoleh dari kuesioner. Metode yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Kepemimpinan partisipatif dan suportif berpengaruh tinggi pada komitmen afektif. Kepemimpinan partisipatif dan instrumental mempengaruhi tiga hal yaitu: komitmen normatif, keadilan distributif, dan keadilan prosedural. Keadilan distributif dan interaksional membentuk komitmen afektif dan normatif.

Judul	Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Path-Goal</i> Terhadap Intensitas <i>Turnover</i> Dimediasi oleh Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan BRI Kantor Cabang Kediri)	Bhayapradesita dan Sudiro (2019) FEB Universitas Brawijaya Malang	<i>Explanaratory research</i> metode yang digunakan adalah uji <i>path analysis</i>	Adanya pengaruh signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan <i>path-goal</i> terhadap komitmen organisasional. Ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan <i>path-goal</i> yang bagus dan didukung komitmen karyawan maka dapat menurunkan tingkat <i>turnover</i> karyawan
<i>The Effect of Transformational Leadership on Intention to Quit through Perceived Organisational Support, Organisational Justice and Trust</i>	Engelbrecht dan Samuel (2018) <i>South African Journal of Economic and Management Sciences</i>	Pengambilan data dengan kuesioner. Metode yang digunakan adalah EFA dan SEM.	Hasil penelitian ini menunjukkan organisasi harus fokus pada pengetahuan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional pada niat untuk berhenti melalui iklim keadilan organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan.

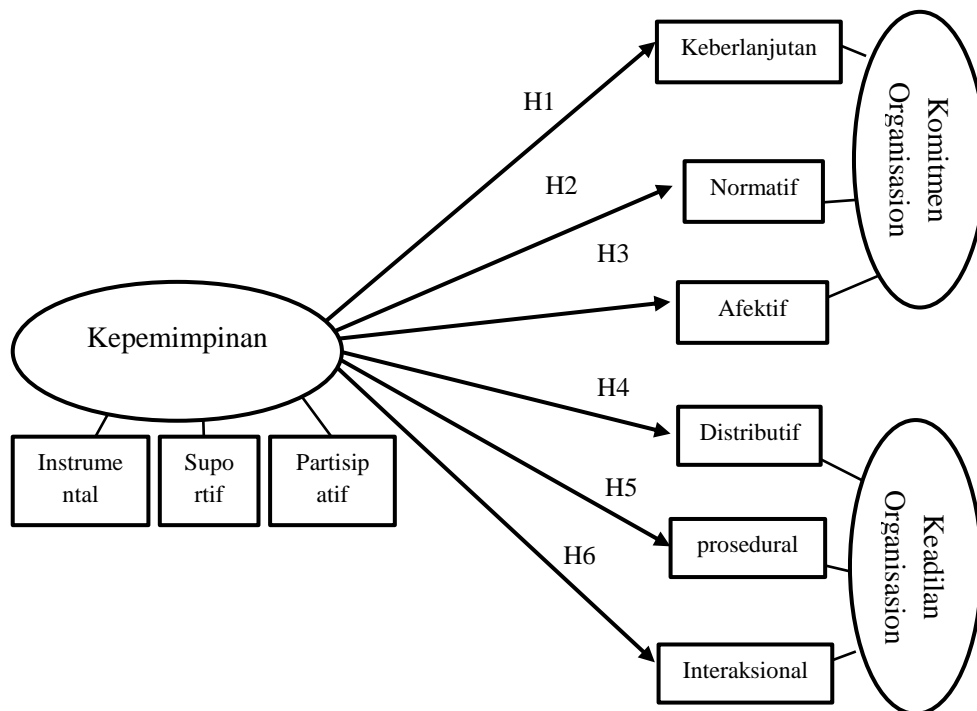
Berdasarkan penelitian terdahulu dapat ditarik beberapa kesimpulan, komitmen afektif menempati tingkat tertinggi dibandingkan komitmen yang lain, karena nilai-nilai organisasi sudah melekat pada karyawan sehingga menciptakan kesetiaan pada organisasi. Kepemimpinan yang tepat untuk mendapatkan komitmen ini adalah merangkul gaya kepemimpinan yang berfokus pada manusia dibandingkan yang berfokus pada misi.

Keadilan organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Perasaan senang, perilaku, dan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan adalah wujud dari perasaan diperlakukan secara adil, sehingga komitmen terhadap organisasi meningkat. Di sisi lain, jarak kekuasaan yang tinggi membuat karyawan merasa diperlakukan dengan tidak adil dan akan menurunkan komitmennya terhadap organisasi.

Dalam implikasinya keadilan distributif perlu mendapatkan perhatian yang lebih agar karyawan merasa dihargai atas usahanya berdasarkan besaran penghasilan terhadap beban kerja. Atasan harus dapat menganalisis lingkungan organisasi dan melakukan survei untuk evaluasi kepuasan dan loyalitas karyawan dengan organisasi sehingga kebijakan dapat diselaraskan.

2.5.Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian dibuat sebagai konsep penelitian yang memperlihatkan hubungan antarvariabel dalam proses analisisnya. Kerangka penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Sumber: Taner *et al.*, (2015)

Pada penelitian ini kepemimpinan *path-goal* yang terdiri dari kepemimpinan instrumental, kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan partisipatif digambarkan sebagai variabel yang dapat mempengaruhi komitmen keberlanjutan, komitmen normatif, komitmen afektif, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Pemimpin dalam kepemimpinan *path-goal* dapat meningkatkan keefektifan pengikut atau karyawan dengan menerapkan teknik motivasi yang tepat. Kepemimpinan yang adil, menciptakan komitmen positif pada bawahan, sehingga produktivitas meningkat dan efektivitas organisasi dapat terwujud. Efek dari perilaku kepemimpinan terhadap keadilan organisasional dan komitmen organisasional adalah bergantung pada masing-masing perilaku cenderung efektif atau tidak.

Komitmen organisasional penting bagi perusahaan untuk mengurangi *turnover* karena adanya perasaan nyaman terhadap organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja sehingga produktivitas semakin meningkat. Ketiga dimensi komitmen organisasional masing-masing dianalisis hubungannya dengan kepemimpinan karena implikasi dari komitmen organisasional beragam dan implementasi kepemimpinan terhadap komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan berbeda.

Setiap organisasi selalu menginginkan karyawannya untuk bersikap positif pada organisasi karena guna terlaksananya proses implementasi organisasi secara baik. Keadilan organisasional adalah faktor kunci untuk membentuk situasi positif tersebut. Pendekatan kepemimpinan yang memadai terhadap proses organisasi diyakini berdampak positif terhadap persepsi keadilan organisasi. Pillai *et al.*, (1999) dalam Taner *et al.*, (2015) menyatakan persepsi yang adil mengenai perilaku dan keputusan para pemimpin diharapkan dapat memberikan persepsi yang kuat dari karyawan tentang keadilan organisasi, oleh sebab itu penelitian ini menghubungkan kepemimpinan dengan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional untuk menentukan implementasi yang tepat pada masing-masing dimensi keadilan organisasional.

2.6.Hipotesis

Menurut temuan penelitian yang sudah ada kunci untuk menciptakan situasi positif untuk mencapai tujuan organisasi adalah penciptaan keadilan

organisasional. Pendekatan kepemimpinan yang tidak tepat dalam proses organisasi berdampak negatif terhadap persepsi keadilan organisasi (Taner *et al.*, 2015). Keadilan organisasional memiliki potensi yang signifikan sebagai penentu tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi (Raja dan Venkat, 2014). Hipotesis dikembangkan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan dan keadilan organisasional dan komitmen organisasional.

Menurut Bakan (2011) komitmen organisasional telah dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kejelasan tujuan yang ditetapkan, pendelegasian kekuasaan dan persiapan. Penelitian yang dilakukan oleh Taner *et al.* (2015) menunjukkan komitmen keberlanjutan muncul sebagai kewajiban yang dirasakan karyawan dan peran kepemimpinan mempengaruhi komitmen keberlanjutan. Semakin baik seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan *path-goal* semakin kuat pula komitmen karyawan kepada organisasi. Penelitian ini telah dibuktikan oleh Bhayapradesita dan Sudiro (2019) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan *path-goal* terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen keberlanjutan karyawan Toko Amigo Wonosari.

H2: Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen normatif karyawan Toko Amigo Wonosari.

H3: Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen afektif karyawan Toko Amigo Wonosari.

Keadilan organisasional dapat dijelaskan sebagai reaksi karyawan terhadap implementasi kegiatan organisasi. Taner *et al.* (2015) pada penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap keadilan organisasional. Keadilan distributif dapat dirasakan sebagai alokasi sumber daya organisasi seperti hadiah dan promosi telah didistribusikan secara adil. Mulyana, (2019) dalam penelitiannya juga menemukan adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap keadilan organisasional. Kepemimpinan transformasional dikenal sebagai proses saling membantu meningkatkan level motivasi dan moralitas antara pemimpin dan pengikutnya. Meskipun teori kepemimpinan yang dipakai berbeda, namun transformasional dan *path-goal* sama-sama memiliki tujuan yang sama dalam organisasi yaitu keefektifan. Perilaku pemimpin yang berintegritas, bermoral, beretika, dan menghormati karyawan akan menciptakan hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahannya sehingga persepsi keadilan akan terbentuk. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan distributif karyawan Toko Amigo Wonosari.

H5: Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan prosedural karyawan Toko Amigo Wonosari.

H6: Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan interaksional karyawan Toko Amigo Wonosari.

BAB V

PENUTUP

Bagian ini berisi kesimpulan dan implikasi manajerial oleh peneliti dari hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan penelitian, kemudian akan disampaikan saran untuk mengatasi keterbatasan.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen keberlanjutan. Hal ini berarti semakin kuat kepemimpinan *path-goal* diterapkan, maka semakin tinggi komitmen keberlanjutan. Kemauan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan ini semakin besar karena kurangnya alternatif pilihan untuk bekerja di perusahaan lain yang bersedia menerimanya.
2. Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen normatif. Hal ini berarti semakin kuat kepemimpinan *path-goal* diterapkan maka semakin tinggi komitmen normatif. Persepsi karyawan akan tanggung jawab dan kewajiban yang harus diberikan kepada perusahaan semakin besar.

3. Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti semakin kuat kepemimpinan *path-goal* diterapkan, maka semakin tinggi komitmen afektif. Dapat dikatakan ikatan emosional karyawan pada perusahaan akan semakin terbentuk.
4. Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan distributif. Hal ini berarti semakin tinggi kepemimpinan *path-goal* yang diterapkan, maka semakin tinggi persepsi keadilan distributif.
5. Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan prosedural. Hal ini berarti semakin tinggi kepemimpinan *path-goal* semakin tinggi pula persepsi karyawan terhadap persepsi keadilan prosedural.
6. Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan instrumental, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan suportif terhadap keadilan interaksional. Hal ini berarti semakin tinggi kepemimpinan *path-goal* yang diterapkan semakin tinggi pula persepsi karyawan terhadap persepsi keadilan interaksional.

5.2. Implikasi Manajerial

Amigo Wonosari merupakan perusahaan yang bergerak di bidang retail mode. Semua karyawan memiliki peran penting pada masing-masing bidangnya. Pramuniaga sebagai wajah pertama yang dilihat secara langsung oleh pelanggan

tentunya memiliki tugas yang penting yaitu menciptakan citra baik perusahaan. Pramuniaga dan karyawan lini depan lainnya menjadi responden dalam penelitian ini.

Kepemimpinan dalam perusahaan menjadi aspek penting dalam penelitian ini. Kepemimpinan menentukan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional dan komitmen organisasional. Apabila kepemimpinan dilakukan dengan baik maka akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan yang diberikan perusahaan dan komitmen yang dimiliki karyawan.

Variabel kepemimpinan *path-goal* yang memiliki tiga sub dimensi yaitu: kepemimpinan instrumental, kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan partisipatif. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh variabel kepemimpinan di Amigo Wonosari sangat tinggi. Tingkat kepemimpinan instrumental dianggap paling tinggi di perusahaan ini, diikuti kepemimpinan suportif dan terakhir kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan instrumental paling tinggi karena Amigo Wonosari memiliki prosedur organisasi, aturan dan kebijakan yang harus dipatuhi oleh semua karyawan hal ini untuk menjaga citra perusahaan agar selalu baik di mata konsumen. Kebijakan-kebijakan besar yang menyangkut sumber daya manusia bersifat struktural dari pusat Amigo Group, sedangkan Amigo Wonosari diperkenankan mengambil kebijakan internal toko apabila hanya menyangkut kebijakan penentuan harga jual produk, dan kebijakan komposisi personil atau karyawan. Meskipun demikian, Amigo Wonosari tidak memberikan jarak yang tinggi antara atasan dan bawahan, justru suasana kekeluargaan selalu diterapkan di toko. Untuk mempertahankan kepemimpinan instrumental dan kepemimpinan

suportif yang sudah sangat tinggi, supervisor baru perlu diikutsertakan dalam pelatihan kepemimpinan sehingga secara otomatis gaya kepemimpinan instrumental dan kepemimpinan suportif dapat dilaksanakan. Pemimpin juga perlu meningkatkan transparansi kebijakan dan mendiskusikan dengan karyawan mengenai kebijakan yang akan diambil. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kepemimpinan partisipatif, agar karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi sehingga karyawan dapat bekerja dengan sepenuh hati.

Variabel komitmen organisasional di Amigo Wonosari termasuk dalam kategori sangat tinggi. Komitmen afektif memiliki nilai paling tinggi dibandingkan dengan komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan. Hal ini dilihat dari lingkungan kerja yang kekeluargaan, hubungan antara karyawan dengan manajerial dinilai dekat dan tidak ada jarak. Karyawan diberi kemudahan untuk melakukan komplain atau protes kepada atasan. Namun tidak memungkiri untuk karyawan yang baru, masih ada sungkan dan membatasi diri dengan pimpinan. Untuk mempertahankan komitmen karyawan terhadap perusahaan, pemimpin perlu merangkul gaya kepemimpinan yang berfokus pada manusia, artinya harus lebih ramah dan peka terhadap kebutuhan karyawan.

Variabel keadilan organisasional termasuk dalam kategori sangat tinggi. Keadilan distributif memiliki tingkat lebih tinggi hal ini berarti gaji yang diberikan oleh perusahaan setara dengan beban pekerjaan karyawan. Setiap keputusan yang diambil oleh atasan selalu diberikan penjelasan yang jujur kepada karyawan. Karyawan juga diperlakukan dengan sopan meskipun tidak ada jarak antara atasan dengan karyawan.

Pada situasi pandemi korona yang sedang terjadi saat ini perusahaan dari berbagai sektor di Indonesia juga terkena dampak yang signifikan. Tidak sedikit perusahaan yang melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan agar perusahaan dapat bertahan. Amigo Wonosari juga terkena dampak akibat pandemi *Covid-19*, tidak dapat dipungkiri omset penjualan menurun drastis dan perusahaan masih memiliki tanggung jawab terhadap biaya-biaya tetap yang tidak bisa dihindari. Namun, perusahaan tidak ingin melakukan PHK. Kebijakan yang diambil adalah sistem pembagian tim menjadi dua, dengan sistem *on off*, dan pengurangan jam kerja agar karyawan tetap dapat bekerja dengan tenang dan aman. Karyawan sangat memaklumi kebijakan ini dan menilai adil, karena dalam situasi sulit seperti ini banyak perusahaan ritel sejenis memilih untuk tutup permanen, cuti paksa, penundaan gaji, dan pemberhentian sementara.

Penelitian ini diharapkan mampu membantu manajemen Amigo Wonosari untuk mengetahui perkembangan kepemimpinan *path-goal*, komitmen organisasional, dan keadilan organisasional agar kualitas sumber daya manusia semakin berkualitas sehingga dari segi produk maupun pelayanan terus berkembang baik seiring berkembangnya zaman.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di Amigo Wonosari yaitu cabang perusahaan Amigo Group. Penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada semua cabang Amigo Group atau perusahaan lain.

2. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan non-manajerial atau karyawan lini bawah (pramuniaga, *labelling*, kasir, dan petugas kebersihan) di Amigo Wonosari, sehingga hasil yang diperoleh tidak dapat digeneralisasikan pada semua divisi atau departemen.
3. Kuesioner hanya dititipkan melalui HRD saat pandemi Covid-19 menggunakan *google form* dikarenakan perusahaan sedang menjalankan adaptasi kebijakan baru terkait *new normal* dengan menerapkan *physical distancing* sehingga peneliti tidak dapat melihat secara langsung proses pengisian kuesioner. Hasil penelitian terhadap komitmen keberlanjutan juga mungkin akan berbeda jika sedang tidak dalam situasi pandemi, di mana pekerjaan lain sulit didapatkan.

5.4. Saran

Dari keterbatasan yang dialami oleh peneliti, maka disarankan bagi penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Jika penelitian selanjutnya menggunakan perusahaan Amigo, diharapkan penelitian dilakukan pada keseluruhan cabang dari Amigo Group atau perusahaan lain pada bidang lain agar lebih bervariasi sehingga hasil penelitian bisa lebih akurat.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada keseluruhan lini sehingga dapat menangkap hasil penelitian secara lebih luas. Persepsi karyawan pada lini bawah bisa jadi berbeda dengan persepsi karyawan pada lini tengah karena orientasi dan karakteristik pekerjaan yang berbeda.

3. Peneliti diharapkan dapat membagikan kuesioner secara langsung dan mendampingi karyawan dalam pengisian kuesioner, untuk memperoleh data yang lebih akurat. Penelitian seharusnya diberi spesifikasi misalnya tiga tahun terakhir sebelum pandemi, sehingga tidak terjadi kebingungan responden karena adanya adaptasi baru. Dapat diketahui persepsi kepemimpinan, keadilan organisasional, dan komitmen organisasional secara lebih murni.

DAFTAR PUSTAKA

- Adebara, M., & Okeoghene. (2018). *The Influence of Leadership Style, Organizational Justice and Human Capital Development on Employee Commitment in University Libraries in South-West, Nigeria*.
- Akanbi, Ayobami, P., Ofoegbu, & Eugene, P. O. (2013). "Faktor kesuksesan organisasi adalah keadilan organisasional". Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Jarak Kekuasaan sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT PLN (Persero) APJ Semarang), 1.
- Andrews, & Kacmar. (2015). Keadilan Distributif. *The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University*, 182.
- Arraini, N. (2012). Teori *Path-Goal*. Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Pemimpin Cabang dengan Motivasi Kerja Seluruh Karyawan pada PT BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Jakarta Tanjung Duren, 22.
- Bakan, İ. (2011). Konsep Komitmen Organisasi, Teori, Alasan, dan Hasil. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bhayapradesita, Y., & Sudiro, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Path-Goal* Terhadap Intensitas *Turnover* Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kediri). Jurnal Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia FEB Universitas Brawijaya Malang.
- Bies, R. J., Greenberg, J. S., & Cropanzano, R. (2015). Keadilan Interaksional. *The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University*, 183.
- Burns, J. M. (n.d.). In H. a. Row, *Leadership New York*. 1978.
- Chadwick. (2010). "Keunggulan dan kelemahan kuesioner". Analisis Pengaruh Pemberdayaan Struktural dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi: Studi Kasus di PT X, Jakarta.
- Daswati. (2012). Implementasi Peran kepemimpinan dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi.

- Engelbrecht, A., & Samuel, M. O. (2018). *The Effect of Transformational Leadership on Intention to Quit through Perceived Organisational Support, Organisational Justice and Trust*. South African Journal of Economic and Management Sciences.
- Farhan, Y. B. (2018). Leaders' competences. *Application of Path-Goal Leadership Theory and Learning Theory in a Learning Organization*, 17.
- Ghozali, H. I. (2018). Aplikasi Analisis *Multivariate* dengan Program IBM SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Singapore: McGraw-Hill.
- Güçlü, H. (2015). Hubungan kepemimpinan dan komitmen organisasi. *The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University*, 183.
- Heilmann, P., Vanhala, M., & Salminen, H. (2016). Komitmen Organisasional. *Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. Knowledge and Process Management*, 23.
- Kaswan. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: an evidence-based approach*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2015). Komitmen Organisasional. *The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University*, 182.
- Mulyana, S. (2019). Intervensi Keadilan dan Engagement Terhadap Kepemimpinan dalam Meningkatkan Komitmen Organisasional Karyawan Perusahaan di Jabodetabek. *Jurnal Manajemen* Vol 4.
- Nurchayani, D., & Mas'ud, F. (2016). Tiga dimensi komitmen organisasi Allen dan Meyer. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional dengan Jarak Kekuasaan sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT PLN (Persero) APJ Semarang), 3.
- Rahmani, G. (2015). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan PT Energi Mega Persada Tbk, Jakarta). Vol 4.

- Raja, G., & Venkat, K. R. (2014). Organisational justice is. *Relationship between Organisational Justice and Commitment: Role of Leader-Member Exchange*, 11.
- Rokhman, W. (2011). *Organizational Justice as a Mediator for Transformasional Leadership and Work Outcomes*. Vol 15.
- Rousseau, V., Salek, S. C., & Estelle, M. M. (2015). Keadilan Prosedural. *The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University*, 183.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (2015). "Imply that employees accomplishing the organizational". *The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University*, 181.
- Soebagio, P. (2018, September 5). Mengenal Kepemimpinan dan Model Kepemimpinan. Retrieved from Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan:
<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/12708/Mengenal-Kepemimpinan-dan-Model-Kepemimpinan.html>
- Subramaniam, N., McManus, L., & ve Mia, L. (2015). "Organizational commitment can be defined as the acceptance". *The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University*, 180.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Taner, B., Turhan, M., Helvacı, İ., & Köprülü, O. (2015). *The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University*.

Lampiran

Lampiran I
Kuesioner

KUESIONER

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL

Nama saya Theresia Oktalia Mustikawati, saya mahasiswa Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang sedang menyusun tugas akhir berupa penulisan skripsi, oleh sebab itu kuesioner ini diberikan untuk mendukung penelitian. Kejujuran sangat diharapkan dalam pengisian kuesioner ini. Jawaban yang diberikan responden tidak akan mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap personal. Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

IDENTITAS RESPONDEN

Jenis Kelamin : L ☐ / P ☐ (✓ salah satu)

Umur : Tahun.

Bagian :

Jabatan :

Lama bekerja : ☐ <1 Tahun ☐ 4-5 Tahun (✓ salah satu)
☐ 1-2 Tahun ☐ >5 Tahun
☐ 3-4 Tahun

Petunjuk pengisian

Berikan salah satu tanggapan dengan tanda (X) pada setiap pernyataan yang tersedia tanda, dengan skala penilaian sebagai berikut:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

A. KEPEMIMPINAN

Berikan tanda (X) untuk memberikan tanggapan setiap pertanyaan di bawah ini

No.	Kepemimpinan Instrumental	STS	TS	RR	S	SS
1.	Atasan saya memberi tahu karyawan apa yang diharapkan organisasi	STS	TS	RR	S	SS
2.	Atasan saya mengarahkan apa yang seharusnya dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan	STS	TS	RR	S	SS
3.	Atasan saya memberikan pemahaman mengenai fungsi dan perannya dalam organisasi	STS	TS	RR	S	SS
4.	Atasan saya selalu membuat jadwal kapan pekerjaan harus selesai	STS	TS	RR	S	SS
5.	Atasan saya mempertahankan standard kinerja yang pasti	STS	TS	RR	S	SS
6.	Atasan saya meminta agar karyawan mengikuti standard peraturan dan regulasi di perusahaan	STS	TS	RR	S	SS
7.	Atasan saya menjelaskan cara yang harus dilakukan untuk mengerjakan setiap tugas	STS	TS	RR	S	SS
8.	Atasan saya meminta saran pada karyawan, terhadap tugas apa yang harus dikerjakan	STS	TS	RR	S	SS
Kepemimpinan Partisipatif						
9.	Atasan saya ramah dan sopan pada karyawan	STS	TS	RR	S	SS
10.	Atasan saya mempertimbangkan usulan dan masukan dari karyawan	STS	TS	RR	S	SS
11.	Atasan saya memperlakukan semua karyawan dengan sama	STS	TS	RR	S	SS
12.	Atasan saya berkonsultasi dengan karyawan, ketika menghadapi masalah	STS	TS	RR	S	SS
13.	Sebelum membuat keputusan, atasan saya mempertimbangkan dengan serius apa yang diusulkan karyawan	STS	TS	RR	S	SS
14.	Atasan saya meminta saran pada karyawan terhadap apa yang harus dikerjakan	STS	TS	RR	S	SS
15.	Atasan saya berdiskusi dengan karyawan, sebelum mengambil tindakan	STS	TS	RR	S	SS
Kepemimpinan Suportif						
16.	Atasan saya memberi pemberitahuan sebelumnya apabila akan ada perubahan	STS	TS	RR	S	SS
17.	Atasan saya tertutup atas segala informasi	STS	TS	RR	S	SS

18.	Atasan saya peduli akan kesejahteraan pribadi setiap karyawan	STS	TS	RR	S	SS
19.	Atasan saya bersedia melakukan perubahan	STS	TS	RR	S	SS
20.	Atasan saya membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit	STS	TS	RR	S	SS
21.	Atasan saya membuat pekerjaan lebih menyenangkan	STS	TS	RR	S	SS
22.	Atasan saya melakukan hal-hal kecil sehingga suasana unit kerja menjadi menyenangkan	STS	TS	RR	S	SS

B. KOMITMEN ORGANISASIONAL

Berikan tanda (X) untuk memberikan tanggapan setiap pertanyaan di bawah ini

No.	Komitmen Afektif	STS	TS	RR	S	SS
1.	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	STS	TS	RR	S	SS
2.	Saya merasa seolah-olah masalah organisasi ini juga merupakan masalah saya	STS	TS	RR	S	SS
3.	Perusahaan ini sangat berarti bagi saya	STS	TS	RR	S	SS
4.	Saya tidak merasa ada rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan ini	STS	TS	RR	S	SS
5.	Saya tidak merasa ada ikatan secara emosional terhadap perusahaan ini	STS	TS	RR	S	SS
6.	Saya tidak merasa perusahaan ini sudah menjadi bagian keluarga saya	STS	TS	RR	S	SS
Komitmen Keberlanjutan						
7.	Sekarang, bertahan di perusahaan ini adalah keharusan yang besar	STS	TS	RR	S	SS
8.	Sulit bagi saya apabila harus meninggalkan perusahaan ini	STS	TS	RR	S	SS
9.	Terlalu banyak yang akan terganggu di kehidupan saya, apabila saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan ini	STS	TS	RR	S	SS
10.	Saya merasa saya memiliki sedikit pilihan untuk meninggalkan perusahaan ini	STS	TS	RR	S	SS
11.	Salah satu alasan bertahan di perusahaan ini adalah, akan banyak pengorbanan pribadi jika saya meninggalkan dan mungkin perusahaan lain tidak cocok dengan saya	STS	TS	RR	S	SS

12.	Salah satu konsekuensi negatif meninggalkan perusahaan ini adalah kurangnya alternatif yang tersedia	STS	TS	RR	S	SS
Komitmen Normatif						
13.	Jika ada yang lebih menguntungkan, saya tetap tidak akan meninggalkan perusahaan ini	STS	TS	RR	S	SS
14.	Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan ini sekarang	STS	TS	RR	S	SS
15.	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan saya	STS	TS	RR	S	SS
16.	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini sekarang, karena saya memiliki kewajiban kepada orang-orang di dalamnya	STS	TS	RR	S	SS
17.	Saya merasa berhutang banyak kepada perusahaan saya	STS	TS	RR	S	SS
18.	Saya tidak merasa berkewajiban untuk tetap bersama bos saya saat ini	STS	TS	RR	S	SS

C. KEADILAN ORGANISASIONAL

Berikan tanda (X) untuk memberikan tanggapan setiap pertanyaan di bawah ini

No.	Keadilan Distributif	STS	TS	RR	S	SS
1.	Jadwal kerja yang dibuat untuk saya sudah adil	STS	TS	RR	S	SS
2.	Gaji yang saya dapat sudah adil	STS	TS	RR	S	SS
3.	Beban kerja pekerjaan saya cukup adil	STS	TS	RR	S	SS
4.	Secara keseluruhan penghargaan yang saya terima cukup adil	STS	TS	RR	S	SS
5.	Saya merasa tanggung jawab pekerjaan saya cukup adil	STS	TS	RR	S	SS
Keadilan Prosedural						
6.	Keputusan pekerjaan yang dibuat oleh atasan saya, adil dan tidak memihak	STS	TS	RR	S	SS
7.	Atasan memastikan semua kekhawatiran karyawan terdengar sebelum keputusan kerja dibuat	STS	TS	RR	S	SS
8.	Atasan mengumpulkan informasi yang lengkap dan akurat, sebelum membuat keputusan pekerjaan	STS	TS	RR	S	SS

9.	Atasan menjelaskan hasil keputusan dan memberikan informasi tambahan ketika diminta oleh karyawan	STS	TS	RR	S	SS
10.	Semua keputusan terkait dengan pekerjaan, diterapkan secara konsisten untuk semua karyawan yang terkena dampak	STS	TS	RR	S	SS
11.	Karyawan diizinkan untuk menentang keputusan pekerjaan yang dibuat oleh atasan	STS	TS	RR	S	SS
Keadilan Interaksional						
12.	Manajer memperlakukan saya dengan penuh perhatian	STS	TS	RR	S	SS
13.	Manajer memperlakukan saya dengan hormat dan bermartabat	STS	TS	RR	S	SS
14.	Manajer peka terhadap kebutuhan pribadi saya	STS	TS	RR	S	SS
15.	Manajer memperlakukan saya dengan jujur	STS	TS	RR	S	SS
16.	Manajer menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai karyawan	STS	TS	RR	S	SS
17.	Mengenai keputusan-keputusan yang dibuat mengenai pekerjaan saya, manajer membahas bersama saya implikasi dari keputusan-keputusan tersebut	STS	TS	RR	S	SS
18.	Manajer menawarkan pertimbangan pada saya, mengenai penentuan pekerjaan bagi saya	STS	TS	RR	S	SS
19.	Saat membuat keputusan mengenai pekerjaan saya, manajer menawarkan penjelasan yang masuk akal	STS	TS	RR	S	SS
20.	Manajer menjelaskan dengan sangat jelas setiap keputusan yang dibuat mengenai pekerjaan saya.	STS	TS	RR	S	SS

Lampiran II
Analisis Deskriptif

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	P	43	66.2	71.7	71.7
	L	17	26.2	28.3	100.0
	Total	60	92.3	100.0	
Missing	System	5	7.7		
Total		65	100.0		

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19-24	41	63.1	68.3	68.3
	25-30	11	16.9	18.3	86.7
	31-36	1	1.5	1.7	88.3
	37-42	4	6.2	6.7	95.0
	>43	3	4.6	5.0	100.0
	Total	60	92.3	100.0	
Missing	System	5	7.7		
Total		65	100.0		

Posisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pramuniaga	48	73.8	80.0	80.0
	Kasir	5	7.7	8.3	88.3
	Labeling	3	4.6	5.0	93.3
	Administrasi	1	1.5	1.7	95.0
	CS	3	4.6	5.0	100.0
	Total	60	92.3	100.0	
Missing	System	5	7.7		
Total		65	100.0		

Lama_bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 1 tahun	12	18.5	20.0	20.0
1-2 tahun	11	16.9	18.3	38.3
3-4 tahun	5	7.7	8.3	46.7
4-5 tahun	9	13.8	15.0	61.7
> 5 tahun	23	35.4	38.3	100.0
Total	60	92.3	100.0	
Missing System	5	7.7		
Total	65	100.0		

Kepemimpinan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	60	1	5	4.62	.666
X1.2	60	1	5	4.63	.736
X1.3	60	1	5	4.63	.663
X1.4	60	2	5	4.52	.624
X1.5	60	1	5	4.60	.669
X1.6	60	1	5	4.65	.659
X1.7	60	1	5	4.58	.743
X1.8	60	2	5	4.23	.890
X1.9	60	1	5	4.70	.646
X1.10	60	3	5	4.65	.515
X1.11	60	1	5	4.65	.732
X1.12	60	2	5	4.43	.698
X1.13	60	1	5	4.55	.675
X1.14	60	2	5	4.20	.898
X1.15	60	1	5	4.45	.746
X1.16	60	4	5	4.67	.475
X1.17	60	1	5	4.53	.812
X1.18	60	1	5	4.50	.748
X1.19	60	3	5	4.48	.596
X1.20	60	4	5	4.55	.502
X1.21	60	2	5	4.58	.591

X1.22	60	2	5	4.50	.701
Valid N (listwise)	60				

Komitmen Organisasional

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	60	2	5	4.47	.676
Y1.2	60	1	5	4.12	1.106
Y1.3	60	4	5	4.62	.490
Y1.5	60	2	5	4.40	.887
Y1.6	60	1	5	4.45	.811
Y1.7	60	1	5	4.37	.802
Y1.8	60	1	5	4.25	.950
Y1.9	60	1	5	4.17	1.092
Y1.11	60	1	5	4.12	1.091
Y1.12	60	1	5	3.57	1.382
Y1.13	60	1	5	4.15	.880
Y1.14	60	1	5	4.32	.833
Y1.15	60	3	5	4.50	.537
Y1.16	60	1	5	4.22	.940
Y1.17	60	1	5	4.13	1.049
Y1.18	60	1	5	4.15	.988
Valid N (listwise)	60				

Keadilan Organisasional

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y2.1	60	4	5	4.60	.494
Y2.2	60	1	5	4.40	.764
Y2.3	60	2	5	4.38	.640
Y2.4	60	3	5	4.48	.537
Y2.5	60	4	5	4.52	.504

Y2.6	60	1	5	4.50	.701
Y2.7	60	1	5	4.30	.997
Y2.8	60	1	5	4.57	.673
Y2.9	60	1	5	4.45	.872
Y2.10	60	1	5	4.50	.676
Y2.12	60	2	5	4.48	.596
Y2.13	60	4	5	4.53	.503
Y2.14	60	1	5	3.92	1.169
Y2.15	60	4	5	4.55	.502
Y2.16	60	3	5	4.55	.534
Y2.17	60	2	5	4.40	.741
Y2.18	60	2	5	4.48	.624
Y2.19	60	1	5	4.50	.676
Y2.20	60	4	5	4.55	.502
Valid N (listwise)	60				

Lampiran III
Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas Kepemimpinan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	95.30	106.146	.820	.	.951
X1.2	95.28	105.766	.762	.	.952
X1.3	95.28	105.664	.861	.	.950
X1.4	95.40	108.719	.671	.	.953
X1.5	95.32	105.881	.836	.	.951
X1.6	95.27	106.572	.796	.	.951
X1.7	95.33	104.667	.830	.	.951
X1.8	95.68	107.034	.544	.	.955
X1.9	95.22	108.071	.697	.	.952
X1.10	95.27	110.741	.630	.	.953
X1.11	95.27	106.707	.700	.	.952
X1.12	95.48	107.135	.707	.	.952
X1.13	95.37	105.863	.830	.	.951
X1.14	95.72	106.240	.583	.	.955
X1.15	95.47	109.643	.489	.	.955
X1.16	95.25	110.699	.691	.	.953
X1.18	95.42	105.976	.734	.	.952
X1.19	95.43	108.995	.682	.	.953
X1.20	95.37	108.982	.822	.	.952
X1.21	95.33	108.802	.705	.	.952
X1.22	95.42	107.603	.670	.	.953
X1.17_RS	95.38	111.359	.340	.	.958

Uji Reliabilitas Kepemimpinan

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items

.955	.959	22
------	------	----

Uji Validitas Komitmen Organisasional

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	70.82	89.610	.679	.737	.862
Y1.2	71.17	88.006	.459	.499	.868
Y1.3	70.67	91.921	.701	.660	.865
Y1.4_RS	71.03	93.287	.200	.401	.879
Y1.5_RS	70.88	89.054	.532	.845	.865
Y1.6_RS	70.83	90.175	.514	.840	.866
Y1.7	70.92	86.586	.772	.835	.858
Y1.8	71.03	88.304	.534	.750	.865
Y1.9	71.12	84.545	.648	.792	.859
Y1.10	72.23	90.995	.195	.298	.886
Y1.11	71.17	86.073	.568	.643	.863
Y1.12	71.72	86.444	.404	.492	.873
Y1.13	71.13	89.067	.537	.577	.865
Y1.14	70.97	86.745	.728	.841	.859
Y1.15	70.78	91.291	.699	.767	.864
Y1.16	71.07	89.690	.459	.403	.867
Y1.17	71.15	86.909	.549	.554	.864
Y1.18_RS	71.13	88.626	.491	.533	.866

Uji Reliabilitas Komitmen Organisasional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.892	.909	16

Uji Validitas Keadilan Organisasional

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	83.5500	71.303	.748	.	.897
Y2.2	83.7500	69.038	.644	.	.897
Y2.3	83.7667	70.724	.618	.	.898
Y2.4	83.6667	70.633	.762	.	.896
Y2.5	83.6333	71.423	.718	.	.898
Y2.6	83.6500	69.079	.705	.	.896
Y2.7	83.8500	73.316	.204	.	.912
Y2.8	83.5833	69.027	.743	.	.895
Y2.9	83.7000	69.536	.515	.	.901
Y2.10	83.6500	71.384	.520	.	.901
Y2.11_RS	84.6667	75.955	.000	.	.929
Y2.12	83.6667	69.819	.764	.	.896
Y2.13	83.6167	70.613	.819	.	.896
Y2.14	84.2333	69.267	.368	.	.910
Y2.15	83.6000	70.481	.838	.	.895
Y2.16	83.6000	69.837	.858	.	.894
Y2.17	83.7500	69.648	.614	.	.898
Y2.18	83.6667	70.633	.645	.	.898
Y2.19	83.6500	69.214	.721	.	.896
Y2.20	83.6000	70.244	.867	.	.895

Uji Reliabilitas Keadilan Organisasional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
---------------------	--	---------------

.929	.948	19
------	------	----

Lampiran IV
Uji Hipotesis
(Uji F, Uji t, Regresi)

**Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif,
Kepemimpinan Suportif terhadap Komitmen Keberlanjutan.**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.531 ^a	.282	.244	3.542

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Suportif, Kepemimpinan_Instrumental, kepemimpinan_Partisipatif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	276.178	3	92.059	7.336	.000 ^b
	Residual	702.755	56	12.549		
	Total	978.933	59			

a. Dependent Variable: Komitmen_Keberlanjutan

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Suportif, Kepemimpinan_Instrumental, kepemimpinan_Partisipatif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.275	4.407		.062	.950
	Kepemimpinan_Instrumental	.315	.107	.360	2.940	.005
	kepemimpinan_Partisipatif	.489	.135	.433	3.656	.001
	Kepemimpinan_Suportif	.635	.138	.518	4.606	.000

a. Dependent Variable: Komitmen_Keberlanjutan

**Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif,
Kepemimpinan Suportif terhadap Komitmen Normatif.**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 ^a	.549	.525	2.478

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Suportif, Kepemimpinan_Instrumental, kepemimpinan_Partisipatif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	418.996	3	139.665	22.740	.000 ^b
	Residual	343.937	56	6.142		
	Total	762.933	59			

a. Dependent Variable: Komitmen_Normatif

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Suportif, Kepemimpinan_Instrumental, kepemimpinan_Partisipatif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.241	3.096		.078	.938
	Kepemimpinan_Instrumental	.482	.079	.625	6.090	.000
	kepemimpinan_Partisipatif	.650	.099	.652	6.554	.000
	Kepemimpinan_Suportif	.793	.097	.732	8.192	.000

a. Dependent Variable: Komitmen_Normatif

**Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif,
Kepemimpinan Suportif terhadap Komitmen Afektif.**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 ^a	.584	.561	1.968

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Suportif, Kepemimpinan_Instrumental, kepemimpinan_Partisipatif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	304.056	3	101.352	26.180	.000 ^b
	Residual	216.794	56	3.871		
	Total	520.850	59			

a. Dependent Variable: Komitmen_Afektif

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Suportif, Kepemimpinan_Instrumental, kepemimpinan_Partisipatif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.447	2.592		.558	.579
	Kepemimpinan_Instrumental	.402	.065	.629	6.166	.000
	kepemimpinan_Partisipatif	.594	.075	.721	7.928	.000
	Kepemimpinan_Suportif	.648	.081	.724	7.992	.000

a. Dependent Variable: Komitmen_Afektif

**Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif,
Kepemimpinan Suportif terhadap Keadilan Distributif.**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 ^a	.612	.591	1.562

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Suportif, Kepemimpinan_Instrumental, kepemimpinan_Partisipatif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.259	1.864		3.358	.001
	Kepemimpinan_Instrumental	.354	.051	.674	6.946	.000
	kepemimpinan_Partisipatif	.510	.059	.753	8.707	.000
	Kepemimpinan_Suportif	.536	.066	.729	8.119	.000

a. Dependent Variable: Keadilan_Distributif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	215.503	3	71.834	29.431	.000 ^b
	Residual	136.681	56	2.441		
	Total	352.183	59			

a. Dependent Variable: Keadilan_Distributif

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Suportif, Kepemimpinan_Instrumental, kepemimpinan_Partisipatif

**Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif,
Kepemimpinan Suportif terhadap Keadilan Prosedural.**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.706 ^a	.498	.471	2.054

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Suportif, Kepemimpinan_Instrumental, kepemimpinan_Partisipatif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	234.724	3	78.241	18.545	.000 ^b
	Residual	236.260	56	4.219		
	Total	470.983	59			

a. Dependent Variable: Keadilan_Prosedural

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Suportif, Kepemimpinan_Instrumental, kepemimpinan_Partisipatif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.594	2.451		2.316	.024
	Kepemimpinan_Instrumental	.405	.059	.668	6.829	.000
	kepemimpinan_Partisipatif	.529	.076	.675	6.968	.000
	Kepemimpinan_Suportif	.541	.086	.637	6.286	.000

a. Dependent Variable: Keadilan_Prosedural

**Pengaruh Kepemimpinan Instrumental, Kepemimpinan Partisipatif,
Kepemimpinan Suportif terhadap Keadilan Interaksional.**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.853 ^a	.727	.713	2.470

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Suportif, Kepemimpinan_Instrumental, kepemimpinan_Partisipatif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	912.191	3	304.064	49.826	.000 ^b
	Residual	341.742	56	6.103		
	Total	1253.933	59			

a. Dependent Variable: Keadilan_Interaksional

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Suportif, Kepemimpinan_Instrumental, kepemimpinan_Partisipatif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.013	3.384		1.186	.241
	Kepemimpinan_Instrumental	.666	.096	.673	6.925	.000
	kepemimpinan_Partisipatif	1.008	.103	.789	9.781	.000
	Kepemimpinan_Suportif	1.130	.106	.814	10.681	.000

a. Dependent Variable: Keadilan_Interaksional